سلسلة المدير الممارس

التغذية الراجعة المستمرة

كيف تحصل عليها، وكيف تستخدمها

دليل الأفكار العملية

كارن كيركلاند

سام مانوغيان

نقله إلى العربية

مركز ابن العماد للترجمة - دمشق

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTOUM FOUNDATION



Original Title
AN IDEAS INTO ACTION GUIDEBOOK
Ongoing Feedback
How to Get it, How to Use It
Karen Kirkland and Sam Manoogian

ISBN 978-1-882197-36-1

Published by: Center for Creative Leadership, Post Office Box 26300, Greensboro, North Carolina 27438-6300, (U.S.A.)

ISBN 1 - 668 - 54 - 9960 - 978

الناشر العبيكان للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب
هاتف 2937574 - 2937581 فاكس: 2937588 ص. ب: 67622 الرمز: 11517

الطبعة العربية الأولى 1430هـ - 2009 م

ح مكتبة العبيكان، 1430هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

كيركلاند: كارن

التغذي الراجعة./ كارن كيركلاند: مركز ابن العماد للترجمة والتعريب.- الرياض، 1430هـ

34 ص: 14 × 21 سم. (سلسلة دليل الأفكار العملية)

ردمك: 1 - 668 - 54 - 9960 - 978

1. التعليم - طرق تدريس 2. الاختبارات - المقاييس التربوية

أ. مركز ابن العماد للترجمة والتعريب (محقق) ب. العنوان ج. السلسلة

ديوي 658.3 1430 / 1228

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر العبيكان و [illegible]

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم غير مسؤولة عن آراء المؤلف وأفكاره، وتعبر الآراء الواردة في هذا الكتاب عن وجهة نظر المؤلف وليس بالضرورة عن رأي المؤسسة.

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة
هاتف 4160018 - 4654424 فاكس 4650129 ص. ب 62807 الرمز 11595



سلسلة الكتب

دليل الأفكار العملية

تعتمد هذه السلسلة من الكتب على المعرفة العملية التي أنتجها مركز القيادة الإبداعية خلال أكثر من ثلاثين سنة من البحث والأنشطة التعليمية التي جرت بالمشاركة مع مئات الآلاف من المديرين والتنفيذيين. لقد اختلفت شراكة هذه المعرفة عن مثيلاتها في الأقسام الجامعية أو الهيئات المهنية أو المكاتب الاستشارية. والمركز ليس هو مجرد مجموعة من الأفراد المتمرسين (ذوي الخبرة)، على الرغم من أن مؤهلات كوادره تُعد متميزة جداً، وإنما يمكن النظر إليه على أنه مجتمع يشترك أعضاؤه بمجموعة من المبادئ، ويعملون معاً لفهم وإيجاد الاستجابة للتحديات القيادية والتنظيمية.

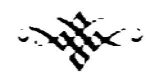
تهدف هذه السلسلة إلى إمداد المديرين بنصائح خاصة بكيفية إكمال مهمة تنمويةً. وهي أول تحدٍ من التحديات التي تواجه القيادة. وهي في سبيلها لتحقيق ذلك.

تحمل هذه السلسلة مهمة المركز التي تهدف إلى تقدم فهم وتنمية وممارسة القيادة لنفع جميع أفراد المجتمع. نحن نعتقد أنك سوف تجد أن هذه السلسلة - «دليل الأفكار العملية». إضافة مهمة جداً لوسائل وأدوات القيادة.



مُحتويات الكتاب

الموضوع الصفحة



موجز تمهيدي للمديرين التنفيذيين

إذا كنت مديراً أتممتَ، حديثاً، تجربة تنمية قيادية، مثل حضور برنامج أو تلقي التغذية الراجعة من وسيلة تقويم شاملة، أو خَبِرت نقلةً مهنية مثل ترقية، أو خطوة جانبية إلى موقع أكثر تحدياً، فإن هذا الكتاب الدليل يستطيع مساعدتك.

أنت تدرك الآن أنه من الضروري أن تُطَوِّر بعض المهارات أو أن تستخدم مهارات لم تُخْتَبَر بعد أو أن تشحذ مهارات وقدرات حالية. إن هذا العمل يتطلب تطوير التغذية الراجعة من الآخرين للمساعدة في تعقب التقدم وإعطاء دلالة عن الكم الإضافي الذي يجب أن يتم إنجازه.



كيف تحصل على التغذية الراجعة

تزودك التغذية الراجعة بمعلومات عن كيفية أدائك لعملك. إذا كنت تراقب عملك اليومي بهدف تطويره، تُعلِمك التغذية الراجعة كيف تقوّمه. وإذا كنت قد وضعت لنفسك هدفاً تنموياً فإنها تعزز التغييرات التي تقوم بها وتدعم ثقتك بنفسك وتشجعك على الاستمرار. وإذا كنت تمارس عملاً جيداً تعلمك ما إذا كنت تتعلم الخبرات الجديدة المطلوبة منك. أما إذا كنت تواجه عقبة مهنية، فإنها تقدم لك المعلومات التي تساعدك على تقويم الحالة.

يعلم معظم الناس أنهم بحاجة للتغذية الراجعة ولكنهم ليسوا متأكدين من كيفية الحصول عليها. وهنا توجد ثلاثة أمور يجب أخذها بعين الاعتبار: ممن تطلبها، ومتى تطلبها، وكيف تطلبها.

ممن تطلب التغذية الراجعة:

1 - يجب أن تختار شخصاً تحترم رأيه ويشجعك على تحسين فاعليتك، وأن يكون ذا مصداقية واستقامة. وعندما تفكر يجب أن تكون قادراً على القول: «أنا أثق بأن هذا الشخص صادق معي، وليس لديه أيّ نوايا خفية، ويعاملني باحترام».

ومن أجل تحديد هؤلاء الأشخاص، فتّش بين أندادك في العمل بالإضافة لأصدقائك خارج نطاق العمل، وأفراد أسرتك -بمن فيهم

الأطفال- وأي شخص لديك اتصال مباشر معه في أي تنظيمٍ خيري أو مهني أو اجتماعي.

2 - يجب أن يكون لدى هذا الشخص أسلوب عمل مختلف ومن ثمَّ ستقدم تغذيته الراجعة آراء ووجهات نظر جديدة. ويجب أن تنتقل إلى خارج منطقة الراحة الخاصة بك؛ لتطلب هذا النوع من التغذية الراجعة.

لتعيين هؤلاء الأشخاص فتش بين أندادك في العمل وموظفيك المباشرين وابحث بشكل خاص عن شخص كنت على خلاف معه في الماضي. أو يمكنك البحث عن شخص أثار حيرتك بطريقة تفكيره أو تصرّفه. فمن الممكن أن تكون طريقة هؤلاء أكثر فاعلية من طريقتك في ظروفٍ معينة، وأنت بحاجة لمنظوراتٍ مختلفة عن المنظور الذي أصبحت معتاداً عليه.

3 - يجب أن يكون شخصاً يتحتم عليك أن تتفاعل معه لتحقيق نجاحكما معاً. وفي علاقتكما هذه يكون لدى كل منكما مصلحة شخصية في جعل الشخص الآخر يعمل بفاعلية أكبر.

لتعيين هؤلاء الأشخاص، اعتمد على رئيسك في العمل وزبائنك والمورّدين وموظفيك المباشرين، وعلى أي شخص يكون جزءاً من فريقك، سواء أكان داخل نطاق العمل أم خارجه. هل أنت عضو في فريق رياضي؟ هل أنت عضو في لجنة تخطيط في جمعية الآباء

والأساتذة (PTA) أو في منظمة خيرية؟ اعتمد على زوجك أو على شخص مهم آخر، فكلاكما يشكل جزءاً من فريقٍ أيضاً.

4 - يجب أن يكون شخصاً عملت معه مدة طويلة كافية لمنحه فرصة مراقبتك في أوضاعٍ متنوعة. وهذا يعني عادةً ستة أشهر على الأقل.

لتعيين هؤلاء الأشخاص، فكر بهؤلاء الأنداد أو بموظفيك المباشرين أو برؤسائك الذين تفاعلت معهم وقتاً إضافياً، وقد تجد أن شخصاً عملت معه في الماضي القريب أكثر نفعاً من شخصٍ قد بدأت العمل معه حديثاً.

عموماً، أنت بحاجة لأشخاصٍ:

- قادرين على مراقبة سلوكك.
- لديهم اهتمام بفاعليتك.
- قادرين على التكلم معك بصدق وعلى نحوٍ مباشر ومحدّد.

- واليك بعض المصادر المحتملة للتغذية الراجعة، وهم أشخاص يمكن أن تصادفهم كل يوم:

- المدير، والأنداد، والموظفون، والزملاء في أقسام أخرى.
- الزوجة أو الزوج، والأطفال.
- الوالدان، والإخوة والأخوات، والأقارب الآخرون.
- الأصدقاء والزملاء في الجامعة.
- أعضاء اللجان والمنظمات خارج نطاق العمل (الزملاء المهنيّون، والرفاق المتطوعون، والجيران).

- الوزير، والطبيب، والمستشار المالي.
- الزبائن، والمورِّدون.

استخدم هذه القائمة بالإضافة إلى الأشخاص الآخرين الذين قد تفكر بهم، وخذ بضع لحظاتٍ لتقرر من ستسأل. وتذكر ألاَّ تقيد نفسك بظروف العمل؛ بل فكر بكل الأنشطة في حياتك.

اكتب أسماء هؤلاء الأشخاص، واملأ قائمتك بأكبر عدد ممكن منهم. هل هناك شخص يجب ألا تقصده من أجل التغذية الراجعة؟ نعم، فطلب التغذية الراجعة ينطوي على بعض المجازفات. وعلى سبيل المثال: إذا كنت تعمل في منظمة مع أقران يتنافسون معك من أجل المكافأة المادية نفسها، لن يصلح هؤلاء الأشخاص لتزويدك بالتغذية الراجعة، وليس من الضروري أن يكون لديهم اهتمام بفاعليتك أو بمصالحك الفُضْلى.

ومن الممكن أن يوجد أشخاص تختار ألّا تكون عرضةً لانتقادهم، فهم إما أن يكثروا من النقد، أو ليسوا أهلاً لثقتك، أو لعلهم لا يحسنون مراقبة سلوكك.

متى تطلب التغذية الراجعة:

1- اطلبها بعد أن تكون قد حددت أهدافك التنموية؛ لأن امتلاك فكرة واضحة عن أهدافك هو ذو أهمية أساسية طبعاً. فإذا كانت أهدافك موسعة وغير مركزة، فستجد صعوبة بالغة بطلب التغذية الراجعة. وقد تجد نفسك تستنفد رغبة زملائك في العمل؛ لأن هدفك لم يكن

واضحاً بما تريده. لذلك يمكن أن تكون هذه فرصة مناسبة لتفكر في الكيفية التي ستستخدمها لتحديد أهدافك ليكون طلبك للتغذية الراجعة واضحاً.

إن كنت مررتَ لتوك بتجربة تنموية، مثل: تقويم الأداء، أو برنامج تطوير تنفيذي أو تقويم باستخدام وسيلة تقويم شاملة، يجب أن تكون لديك فكرة واضحة عن أهدافك. وإذا كنت قد بدّلتَ عملك كلياً أو كنت تواجه تحديات جديدة في عملك الحالي، فيجب عليك أيضاً أن تمتلك أفكاراً جديدة عن المهارات ووجهات النظر الجديدة التي ترغب بتطويرها وتحتاج إليها.

ما هو الهدف الذي سوف تحاول تحقيقه أولاً؟ اختر هدفاً ترغب في العمل عليه مباشرةً ويحقق ربحاً لك وللمؤسسة. واعلم أن تحقيق هدف مهم يتطلب تغييراً في سلوكك، وتغيير سلوكك هو «عمل شاقّ». ابدأ بهدف واحد فقط، وسوف تجد –كما هي الحال مع أي شيء- أنه من السهل جداً أن تنجز العملية عبر التركيز على شيءٍ واحدٍ في كل مرة.

أي هدف تريد؟ أتحتاج إلى إيجاد فِرَق عمل أكثر فاعلية؟ أم أنك يجب أن تكون أقل فظاظة مع الآخرين؟ أم أنك تحتاج إلى العمل على نحوٍ أكثر تنظيماً؟

اختر هدفاً واحداً تريد التركيز عليه. واحصل على تغذية راجعة عنه، واكتبه كتابة تفصيليّة.

قارن الهدف الذي كتبته لتوك مع الهدف الذي وضعته (جين)، وهي مديرة رفيعة المستوى في شركة صناعية- لنفسها . لقد عادت (جين) حديثاً

من برنامج تطوير حيث تلقت التغذية الراجعة التي تحتاجها للعمل على قدرتها من أجل إيجاد فرق عمل ناجحة. وإليك الهدف الذي ترغب (جين) بإنجازه في الأشهر الستة القادمة:

سوف أحسّن فاعليتي في قيادة فريق عمل عبر التركيز على الهدفين الآتيين: سوف أتعلم أن أتروّى بالحكم على أفكار الآخرين عبر التأكد من عدم سلبية استجابتي الأولية. بالإضافة إلى أنني سوف أطلب آراء المجموعة وأفكارها قبل اتخاذ القرارات. سأسأل أحد أندادي، وهو «ديريك»، الذي يعمل معي في فريقين على الأقل، أن يزودني بالتغذية الراجعة وأن يساعدني على مراقبة تطوري. وسأنجز هذه الأهداف بحلول الأول من آب، أي بعد ستة أشهر من الآن.

2- اسأل بصورة يوميّة. فكلما تكرر تلقيك للتغذية الراجعة، كلما ازدادت قدرتك على وضع أهدافك موضع التنفيذ. وأي تغيير تحدثه في سلوكك يحتاج إلى أن يكون محبوكاً في نسيج حياتك اليومية.

وستكون هناك أوقات حيث لن تكون بحاجة لتسأل. فكلما أكثرتَ من البحث عن التغذية الراجعة كلما ازداد احتمال أن يأتيك الناس بملاحظاتهم. إذا كنت تملك الوقت الكافي أصغ إليهم بانتباه، أما إذا لم يكن لديك الوقت لذلك في تلك اللحظة، فرتب موعداً موجزاً معهم لوقت لاحق.

كيف تطلب التغذية الراجعة:

من أصعب المهمات في عملية التغذية الراجعة هو طلبها. إذ يتوقف مقدار كبير من كمية المعلومات ونوعيتها التي تتلقاها على كيفية طلبك للتغذية

الراجعة. وننصحك باستخدام نموذج (حالة - سلوك - تأثير) (SBI) لتحصل على تغذية راجعة مفيدة ومناسبة من الأشخاص الذين تسألهم.

يعطي نموذج (حالة - سلوك - تأثير) (SBI) الأشخاص الآخرين إطاراً من أجل بناء معلوماتهم وملاحظاتهم عن شخصيتك. إنه يوفر لك طريقة للحصول على تغذية راجعة دقيقة ومفيدة، ويزود الآخرين بطريقة آمنة لتقديم التغذية الراجعة لك. فهذا النمط يجزّئ ملاحظة أدائك إلى ثلاثة مجالات: وصف الحالة ووصف سلوكك ومن ثمَّ وصف التأثير الذي تركه سلوكك على الأشخاص الآخرين في الغرفة.

الحالة: أين حصل السلوك المميّز ومتى؟

«في اجتماع الموظفين هذا الصباح»، «عندما كنا في اجتماع مع أندريه»

السلوك: ما هي السمات والأفعال الجديرة بالملاحظة، والتصرفات (بالأفعال والأقوال) التي يجب تغييرها أو تحسينها؟

«لقد انتقدت فكرة أندريه قبل أن يشرحها، وأوحيت عبر لغة جسدك أنك لم تفكر كثيراً بها».

التأثير: ما هي عواقب السلوك؟ وما هو تأثير هذا السلوك على الأشخاص الآخرين؟ ما الذي يمكن أن يفكروا فيه أو يشعروا به؟ هل السلوك فاعل؟ أم أنه غير فاعل؟

من المحتمل أن تكون فكرة أندريه جديدة وجديرة بالاهتمام وأنت لم تسمعها تماماً. وسلوكك هذا حرم الآخرين هناك من سماعها.

لِنَرى كيف يمكن لهذا النموذج أن ينفعك. لقد عدت لتوك من برنامج تنموي يهدف إلى تحسين تركيزك في تواصلك مع الآخرين، وتلقيت في هذا البرنامج نتائج وسيلة شاملة للتغذية الراجعة وقامت ريتشل، -إحدى زميلاتك- بملء استبيانك الشامل وأنت ترغب في الحصول على تغذية راجعة إضافية منها.

واليك الطريقة التي يجب أن تبدأ بها الحديث مع ريتشل عن التغذية الراجعة التي تخصك:

«ريتشل، أنا أرغب في أن أشكرك من أجل الوقت الذي قضيته بملء استبياني الشامل. لقد تعلمت الكثير حقاً عن أسلوب عملي واحتياجاتي من أجل التحسين أثناء هذا الأسبوع الذي قضيته في برنامج التطوير القياديّ، وما كان هذا ليحدث دون مساعدتك».

«سيعقد الاجتماع الشهري الرئيس لمناقشة الميزانية بعد ظهر هذا اليوم، وأعلم أنك سوف تحضرينه. سأتحدث في الاجتماع عن تخفيض نفقات مركز التوزيع، وأود أن تراقبيني إن أمكن. فأنا أريد تحسين مهارات التواصل لدي، بهدف توضيح آرائي على وجه التحديد دون أن أنحرف عن الموضوع الأساسي. أيمكنك ملاحظة سلوكي لتحدثيني بعد ذلك عن كيفية أدائي؟».

توافق ريتشل على ذلك. وبعد الاجتماع تلتقي بها في مكتبها. وهنا أبين كيف يجب أن تطلب التغذية الراجعة باستخدام نموذج (حالة - سلوك - تأثير):

الحالة: اطلب من ريتشل أن تصف لك باختصار - الحالة والظروف التي ظهر فيها السلوك وغايتك من ذلك هي إنعاش ذاكرتها لتذكر الحالة.

السلوك: شجّع ريتشل على ذكر أكبر قدر ممكن من التفاصيل، واسألها إن كانت تتذكر ليس فقط ما فعلت أو ما قلت؛ بل كيف قلت ذلك أو فعلته أيضاً. وإذا تمكنت من تزويدك بتغذية راجعة عن إيماءاتك وحركاتك فستكون قد تلقيت تغذية راجعة ممتازة. وتذكَّرْ إخبارها أنك تريد منها وصفاً للسلوك فقط، وليس حكماً عليه. وشجعها على قول ذلك بصراحة.

التأثير: اسألها عن شعورها حيالَ ما فَعَلْتَ. وأخبرها أنك تفضل عبارةً شخصية تتبئك: «هذا ما شعرت به. وهذا هو الأثر الذي تركه لدي سلوكك بوصفي إنساناً ونداً أو زميلاً».

واليكَ ما تريد سماعه من ريتشل عن سلوكك:

«أنا أعتقد أنك تعرف الحالة. فالاهتمام في هذا الاجتماع كان مُنْصَبّاً على تخفيض نفقات عملية التوزيع. واستغرق العرض الذي قدمته ثلاثين دقيقة» (الوضع).

«لقد بدأت أولاً بإجراءات عمل قياسية يمكن لاتباعها أن يوفِّر النقود على الشركة. لكنك بعد ذلك انتقلت للحديث عن توظيف نائب رئيس جديد لقسم التصنيع. واستمر حديثك هذا مدة عشر دقائق تقريباً. ومع اقتراب نهاية الوقت المخصص للاجتماع عرضت تقنية التغليف الجديدة وإمكانية توفير النقود عن طريقها». (السلوك).

«كنتُ في البداية مهتمة فعلاً، وكذلك كان الآخرون. حتّى إن مايكل كان يسجِّل ملاحظاته. ولكنني شعرت بالملل عند الحديث عن توظيف النائب الجديد -فقد ناقشنا هذا الموضوع كثيراً- وقد لاحظتُ أنّ هناك آخرين بدؤوا يتململون، وغادر العديد من الأشخاص الغرفة لإحضار القهوة. وعاد إلي الاهتمام بحديثك عندما عرضتَ تقنية التغليف الحديثة. فقد كانت مناسبة، وأنت قدمتَ المعلومات بطريقةٍ شائقةٍ» (التأثير).

عندما تستخدم نموذج (حالة- سلوك - التأثير) تذكر الأشياء التي يجب فعلها وتلك التي يجب تجنبها:

افعل الآتي:

- اشرح كيف تفضل أن تتلقى تغذيتك الراجعة باستخدام نموذج (حالة- سلوك- تأثير)، وحاول أن تقول: «ريتشل، أيمكنك أن تتخيلي ذلك الحدث في عقلك. فتصِفي المكان الذي كُنّا فيه، وما فعلته أنا، وشعورِك حيال ذلك؟»

- دع الشخص ينهي حديثه.

- حاول أن تعيد صياغة ما قيل لك إما بالرجوع إلى ذلك الشخص أو في ذهنك. واستخدم نموذج (حالة - سلوك - تأثير (لفعل هذا. وتذكر أن الناس غير معتادين على الصراحة الشديدة، لذلك خذ الأمر بروية.

- اسأل أسئلة توضيحية.

- اطلب التفاصيل إذا لم تُزَوَّد بها.
- اطلب من الشخص أن يعطيك بدائل لسلوكك.
- انتبه لاستجاباتك الإيمائية والحركات اللفظية.
- احترم أولئك الذين لا يرغبون بإعطائك تغذية راجعة.
- اشكر الشخص لكونه مفيداً لك.

تجنّب:

- أن تصبح دفاعياً أو أن توضح سلوكك. (لك الخيار في قضاء وقتك في تحضير وسائلك الدفاعية أو بالاستماع: فالدفاع عن أفعالك هو ذو تأثير سلبي، في حين أنَّ الاستماع مفيد جداً).
- مقاطعة الشخص الآخر. فأنتَ طلبتَ التغذية الراجعة. فلتصغِ إليها إذاً.
- الشعور بالخوف من الوقفات القصيرة وأوقات الصمت أثناء تلقّي التغذية الراجعة؛ فإذا كنت صادقاً في طلبك لها، فسيأخذ الأشخاص وقتهم للتفكير بما سيقولونه.
- الطلب من الشخص أن يدافع عن رأيه (هناك فرق بين «الدفاع» و«الشرح»). فالتغذية الراجعة هي مجرد أفكارٍ ومعلومات ذاتية. وتستطيع أن تضع تقويمك الخاص لها لاحقاً.
- التماس التغذية الراجعة من الأشخاص المعجبين بك فقط.

كيف تستخدم التغذية الراجعة

متى تلقّيت التغذية الراجعة من شخص ما - حتى وإن كان شخصاً قدّم لك تغذية راجعةً مناسبة في الماضي - فخُذْ دقيقةً أو اثنتين بعد تفاعلك معه لتقدير قيمة المضمون. فأنتَ وحدك تستطيع الحكم على أهمية أي معلومة تتلقاها.

تأكد أنك تقومها:

ليست كل تغذية راجعة مفيدة في جعل سلوكك أكثر فاعلية، وما من أحد سواك يستطيع تقرير إلى أي مدىً تريد أن تعمل وفق ملاحظات الآخرين. أحياناً تأتي التغذية الراجعة (مضمون ضئيل المعلومات) من مصادر موثوقة نرجع إليها عادةً، وفي أحيان أخرى تأتي التغذية الراجعة ذات التأثير الكبير من مصادر مفاجئة وغير اعتيادية أو من مصادر غير موثوقة أيضاً. ولتقويم ما يُقال لك عليك باستخدام الإطار الآتي الذي ندعوه (طريقة الإدارة الذاتية للتغذية الراجعة):

الدقة: من هم الأشخاص الذين يعطونك هذه التغذية الراجعة؟ ما هي نواياهم، وإلى أي مدىً تحترم آراءهم؟

القيمة: هل تعجبك هذه التغذية الراجعة أم لا؟ هل هي شيء يمكن الاستفادة منه؟ هل تريد معرفة المزيد؟

الأهمية: ماذا ستفعل بهذه التغذية الراجعة؟ إذ لا يمكنك أن تتصرف وفقاً لكل التغذية الراجعة التي تم تزويدك بها، ومن ناحية أخرى أنت لا تستطيع تجاهل بعضها.

فإذا لم تكن متأكداً من دقة التغذية الراجعة وقيمتها وأهميتها، فقد ترغب بمراجعتها مع زميل أو صديق تثق به قبل أن تقرر نَبْذَها.

افعل هذه الأشياء إذا قررت ألا تستخدمها

- تذكر أن تشكر الشخص على إعطائك التغذية الراجعة. فأنت تريد التأكد من أنك ستستمر بتلقّي تغذية راجعة أخرى في المستقبل، وإن لم ترد التصرّف وفقاً للمعلومات التي تلقيتها منه هذه المرة.
- إذا كانت علاقتك بهذا الشخص مستمرة، فعندها يجب أن تخبره بعدم نيتك تغيير السلوك. ومن المفيد أن تشرح له الأسباب إن (كان الشخص الآخر مهتماً). كن صريحاً وموجزاً ولطيفاً.
- كن مستعداً لتلقي تغذية راجعة إضافية من ذلك الشخص. فمن الممكن أن يقول: «لقد أشرت أربع مرات إلى أنّ تأخرك عن الاجتماع يسبب مشكلةً لي، إذ يجعلني أشعر بالسخط والإحباط، وسلوكك هذا يوحي لي بأنك لست مهتماً بمشروعنا أو بمشاعري». إذا كنت مهتماً بمشاعر ذلك الشخص واحتياجاته، فاشرح له أسبابك لعدم تغييرك للسلوك مرة أخرى.
- تأكد أن تحفظ التغذية الراجعة التي تلقيتها من ذلك الشخص في ذاكرتك من أجل تفكير مستقبلي. فمن المحتمل أنك لا تجد تلك التغذية الراجعة مناسبة أو نافعة الآن، ولكنك قد تغير رأيك إذا تلقيت ملاحظات مشابهة من أشخاص آخرين.
- إذا لم تكن واثقاً من أي تغذية راجعة تتلقاها، فكن متأكداً من توضيحها من مصادر أخرى.

الممارسة تفضي إلى الديمومة

يجب أن تكون سبّاقاً في إيجاد جو مناسب للتغذية الراجعة في عملك وفي منزلك. اطلب التغذية الراجعة على أساسٍ يومياً بحيث يصبح طلبك لملاحظات الآخرين من حولك شيئاً مألوفاً. فالممارسة تفضي إلى الديمومة وبالممارسة المستمرة يصبح البحث عن التغذية الراجعة وتلقيها أمراً أكثر سهولة ومرحَّباً به من قِبَل الآخرين، وأكثر نفعاً على الصعيدين الشخصي والمهني.



قائمة التغذية الراجعة

ها هي القائمة التي يمكن أن تستخدمها لتذكيرك بالخطوات المهمة كلما طلبت التغذية الراجعة من الآخرين:

- يجب أن تبحث عن التغذية الراجعة بصورة منتظمة، فتبادل الأفكار والمعلومات هي عملية، وليست حدثاً مفرداً.
- ابحث عن التغذية الراجعة بعد تحديد أهدافك، وأدخل أهدافاً أخرى في جلسات قصيرة وموجزة.
- اِلتمس دوماً تغذية راجعة دقيقة، واستخدم نموذج (حالة- سلوك - تأثير) (SBI) لتبلغ ذلك.
- لا توجد أعذاراً ولا تحاول شرح سلوكك، وابقَ هادئاً أثناء تلقي التغذية الراجعة ولا تنسَ أن تقول :«شكراً لك».
- عندما تتلقى التغذية الراجعة تأكد من طلب تصرفات بديلة لتحسين أدائك.
- كن مستعداً لإعادة صياغة أي تغذية راجعة تتلقاها وتلخيصها.
- احترم الأشخاص الذين لا يرغبون بتقديم التغذية الراجعة، إذ إنه من الممكن أن يغيروا آراءهم لاحقاً، لكن ليسَ بأن تضايقهم بإلحاحك في طلبها.

- تأكد من تخصيص وقتك بعد جلسة التغذية الراجعة لتقوّم المعلومات مستخدماً طريقة الإدارة الذاتية للتغذية الراجعة.

- أحد أهم استخدامات التغذية الراجعة هو تعليم ذاتك أن تميّز الحالات التي تحتاج إلى تغيير سلوك معيّن. وهكذا يمكنك استخدام التغذية الراجعة لتضبط نفسك عندما تقلّ فاعليتك عن الحدّ المثاليّ.

- استخدم التغذية الراجعة لتوضيح أهدافك ولتعقب تقدمك نحو تحقيق تلك الأهداف، ولِتُحسن فاعلية سلوكياتك في زمن محدد.



كتب مقترحة للقراءة

Here is a checklist that you can use to remind you of the important steps whenever you seek feedback from others:

___ Feedback needs to be sought on a regular basis. Exchanging information and perceptions is a process, not a single event.

___ Seek feedback after you have identified your goals. Access others in short, concise sessions.

___ Always seek *specific* feedback. Use the SBI model to accomplish this.

___ Don't make excuses or try to explain your behavior. When receiving feedback, remain calm and be sure to say, "Thank you."

___ When receiving feedback be sure to ask for alternative behaviors to improve your performance.

___ Be prepared to paraphrase and summarize any feedback you receive.

___ Be sure to respect individuals who don't wish to give feedback. They may change their minds later, but not if you pester them.

___ Be sure to take the time *after* the feedback interaction to evaluate the information. Use the self-management model of feedback.

___ One of the more important uses of feedback is to teach yourself to recognize situations in which a certain behavior needs to be altered. Feedback can be used to "catch yourself" at times when you are less than optimally effective.

___ Use feedback to clarify goals, to track progress toward those goals, and to improve the effectiveness of your behaviors over a period of time.



خلفية

إن النصيحة المقدمة في هذا الدليل مدعّمة ببحث مركز القيادة الإبداعية وتجربته التعليمية التي أظهرت عبر السنوات قيمة:

1- التقويم من أجل التطور.

2- التطور التنظيمي.

كان التقويم من أجل التطوير محور تركيز مركز القيادة الإبداعية (CCL) منذ بداياته عام 1970. في تلك السنة عُيّن (أ.د. روبرت دورن) مديراً لبرنامج التطوير القيادي (LDP) وكان قبل ذلك يعمل في (رابطة السلام) التي كانت تعمل في المجال من أجل الانتقاء، حيث كان المتدربون يخضعون للتقويم لتحديد إمكانية حصولهم على الوظائف. دون إخبارهم أبداً بما تم اكتشافه عنهم.

استمرت هذه الممارسة مدة طويلة في عالم الأعمال على ذلك الوقت، وانعكس أثرها على استخدام مراكز التقويم لتعيين المديرين الأكْفَاء، وأول مركز عملي مشابه أُقيم من قِبل (مايكل بيل) عام 1985.

لكن فكرة (دورن) كانت مختلفة. فقد كان يعتقد أنك إذا أخبرت الأشخاص عن كيفية أدائهم يمكنك أن تساعدهم في تحسينه. واستخدمت هذه الفكرة البسيطة والفاعلة في برنامج التطوير القيادي (LDP) الذي يمثل بالطبع تجربة مكثفة للتغذية الراجعة.

كان واضحاً منذ البداية أن تطوير القدرة على القيادة ليس شيئاً يمكن أن يُنْجَز عبر حدثٍ واحدٍ يتم في وقت محدَّد. فتطبيق برنامج التطوير القيادي كان يستغرق، بالأساس، أسابيعَ عدة قبل أن تثبت الممارسة إمكانية تكثيفه في أسبوع واحد. وهذا الفهم الذي تم التوصل إليه عبر بحث مركز القيادة الإبداعية (CCL) عن دور الممارسة في تعليم المديرين التنفيذيين، والجهد المبذول لتتبع المشتركين في برنامج التطوير القيادي وبرامج أخرى لمراكز القيادة الإبداعية، تطوَّر إلى إدراك ضرورة تطوير القيادة باستخدام عملية تنظيمية مستمرة تؤدي فيها التغذية الراجعة المستمرة دوراً أساسياً.

يمكن العثور على الشرح الشامل لهذه الموضوعات في كتيب مركز القيادة الإبداعية لتطوير القيادة (جوسيه- باس) 1998، وفي تقارير مركز القيادة الإبداعية المشابهة مثل (كيف تصمم نظاماً فعَّالاً لتطوير المديرين والمديرين التنفيذيين). 1996.



ملخص النقاط الأساسية

يعلم كثيرٌ من المديرين أنهم بحاجة للتغذية الراجعة، ولكنهم ليسوا متأكدين من كيفية الحصول عليها. لكي تكتسبَ التغذية الراجعة الأكثر فائدة لك، فكِّرْ بمن تسأل ومتى تسأل وكيف تسأل.

عندما تفكر بالشخص الذي ستطلب منه التغذية الراجعة، فكر بشخص تحترم رأيه وسوف يشجعك على تحسين فاعليتك. ومن المفيد أن تسأل شخصاً يختلف أسلوب عمله عن أسلوبك بحيث تكسب فرصة استعمال وجهة نظر جديدة. ويجب أن يكون الشخص الذي تطلب منه التغذية الراجعة شخصاً يتحتم عليك التفاعل معه؛ من أجل حصولكما على نتائج تحقّق لكليكما مصلحة خاصة في عملية التغذية الراجعة.

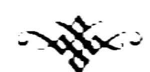
وعند اختيار وقت طلب التغذية الراجعة تذكر أن تحدد أولاً أهدافك التنموية. خذ في حسبانك أهمية التواتر. فكلما تكرر تلقيك للتغذية الراجعة كلما زادت إمكانية وضع أهدافك موضع التنفيذ.

بعد أن أصبحت تعرف من تسأل ومتى تسأل، فإنك تحتاج الآن إلى تعلم كيفية السؤال. يوصي مركز القيادة الإبداعية باستخدام وسيلة تدعى نموذج (حالة - سلوك - تأثير) (SBI)، وهي وسيلة بسيطة وفاعلة في تلقي التغذية الراجعة؛ لأنها توجه الشخص الذي يعطيك التغذية الراجعة إلى

الالتزام بالحالة التي راقبك فيها، ووصف سلوكك في هذه الحالة، ومن ثمَّ إخبارك بتأثير سلوكك.

يفيد الحصول على التغذية الراجعة في إدارة تطورك القيادي، ولكن يجب أن تعلم كيف تستخدم تلك التغذية الراجعة لتحقيق أهدافك التنموية: فعليك أولاً تقويم محتوى التغذية الراجعة التي تتلقاها: هل هي دقيقة؟ وما هي قيمتها؟ وما هي أهميتها بالنسبة لك؟.

وعبر الممارسة المستمرة ستجد البحث عن التغذية الراجعة وتلقيها قد أصبح أكثر سهولة، ومرحَّباً به من قبل الآخرين، وأكثر نفعاً على الصعيدين الشخصي والمهني.



منشورات في الموضوع نفسه

- التغذية الراجعة المستمرة:

تعدّ المعلومات المتعلقة بأدائك - التي يقدمها زملاؤك في العمل- ضرورية لتطوير مهارات إدارية جديدة وشحذ مهاراتك الحالية. وهذا الدليل يزودك بنموذج للتأكد من حصولك على تدفق مستمر ثابت من هذه التغذية الراجعة. (Sock No .400).

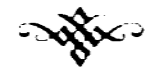
- تقديم التغذية الراجعة للمرؤوسين:

إنه لأمر أساسي أن تزوّد الموظفين في شركتك بمعلومات دقيقة حول أدائهم، وذلك بهدف تطويرهذا الأداء. ويطلعك هذا الدليل على كيفية تقديم تغذية راجعة فعالة لمرؤوسيك بحيث يصبح عملهم أكثر فاعلية، ويطوّرون مهارات جديدة، ويسيرون في طريقهم إلى الإتقان. (Stock No .403).

التغذية الراجعة المفيدة:

يعد تقديم التغذية الراجعة للآخرين فيما يخص أداءهم أمراً جوهرياً لتطوير الخبرة، ولكن ليست كل أنواع التغذية الراجعة فاعلة في تحقيق الاستخدام الأفضل لهذه الخبرة. وهذا الدليل يوضح لك كيف تجعل تغذيتك الراجعة أكثر فعالية بحيث يستفيد الآخرون من رسالتك. (Stock No .405).

- اتبعْ مجموعة دليل التغذية الراجعة إلى (Stock No .724) وستتلقى الكتب الثلاثة المذكورة أعلاه، وبحسومات مغرية. انظر الصفحة الآتية لطلب المعلومات.



FOR THE PRACTICING MANAGER

Ongoing Feedback

How to Get It, How to Use It

Center for Creative Leadership

IDEAS INTO ACTION GUIDEBOOKS

سلسلة المدير الممارس

التغذية الراجعة المستمرة

إن المعلومـات المتعلقة بأدائك، التي تحصل عليها من زملائك بالعمل، ومن أصدقائك، ضرورية إن كنت عازماً على اكتساب مهارات إدارية جديدة وتطويرها، إلى جانب المهارات التي تتمتع بها حالياً.

هـذا الدليل الإرشادي يزودك بوسيلة لتتأكد أنك تتلقى تدفقاً مستمراً من التغذية الراجعة.

كارن كيركلانـد: مديـرة مركز القيـادة الإبداعيـة في جامعة سانديـيغـو، تتمتع بسنوات طويلـة من الخـبرة، كونها متخصصة في مجـال التغذية الراجعة، وشغلـت مناصب أكاديمية متعـددة. شاركت في إنشـاء مؤسسة كبيرة متخصصـة في التدريـب السيكولوجي، هي مركز كولـورادو لعلم النفس، لهـا مؤلفات واسعة في مجال البحث التخصصي في علم النفس، تحمل شهادة الدكتوراه في علم النفس السريري من جامعة ميسوري.

سـام مانوغيـان: استشـاري مستقـل متخصص بتدريـب المديريـن التنفيذيين على القضايـا المتعلقة بتطوير القيادة. ويـؤدي أحياناً بعض المهمـات والدراسات لمركز القيادة الإبداعيـة شغل مانوغيان سابقاً منصب كبير خبراء التقويم للمختصين بالتغذية الراجعة في فـروع مركـز القيـادة الإبداعية كلهـا، وشملت مسؤولياته الإشراف علـى عملية التغذية الراجعة وإدارتها في برامج التطوير القيادي التي نظمها المركز.

وهو يدير أيضاً برنامج «التوعية لامتياز المديرين التنفيذيين» (APEX) وهو برنامج تطوير مكثف موجه لكبار المديرين، يحمل درجة الدكتوراه في الطب السريري من جامعة سنت لويس.

مركـز القيـادة الإبداعية مؤسسة دولية تعليمية غير ربحيـة، تتمثل رسالتها في تعزيز فهم القيـادة، وممارستها، وتطويرها، لمصلحة المجتمع في شتى أرجاء العالم. نحن نجري أبحاثاً، ونصـدر مطبوعات، ونقدم تشكيلة واسعة من البرامج والمنتجات التعليمية للقادة والمؤسسات في القطاعات العامة، والتجارية، وغير الربحية.


ISBN:978-9960-54-668-1

9 789960 546681

ORD:000463-1

موضوع الكتاب: ١- التعليم - طرق تدريس

٢- الاختبارات

موقعنا على الإنترنت:
http:/www.obeikanbookshop.com